

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Методы совершенствования организационной культуры
в салоне «Дольче Вита»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В. Круглова

Исполнитель:
Федорченко Валерия
Владиславовна
обучающийся группы
СПИК-1405z

Научный руководитель:
Блинова Олеся Александровна,
канд. филос. наук, доцент,
доцент кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САЛОНА КРАСОТЫ «DOLCEVITA»	6
1.1 Характеристика салона красоты «DolceVita» и его основных показателей	6
1.2. Анализ системы управления персоналом салона красоты «DolceVita»	13
1.3. Анализ организационной культуры салона красоты «DolceVita».....	24
Вывод по 1 главе	37
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САЛОНА КРАСОТЫ «DOLCEVITA»	38
2.1. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты «DolceVita».....	38
2.2. Нормативно-правовое обеспечение предлагаемых мероприятий совершенствования организационной культуры	47
2.3. Социально- экономическая эффективность предлагаемых методов развития организационной культуры салона красоты ООО «DolceVita»	52
Вывод по 2 главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Во внешней среде происходят изменения: динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней.

При этом в условиях нестабильной экономической ситуации в стране возрастает роль поиска устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию успешно функционировать даже в кризисных условиях и сохранять конкурентоспособность.

Особенно остро эта проблема стоит перед предприятиями в сфере услуг, деятельность которых отличается высоким уровнем конкуренции и постоянно растущими потребностями клиентов.

Однако на уровне управления предприятием менеджмент не всегда готов соответствовать данным условиям деятельности.

Актуальность и значение темы исследования для анализируемого предприятия обусловлена совершенствованием организационную культуру, в условиях меняющихся тенденций и направлений развития современных предприятий индустрии красоты.

Салон красоты «Dolce Vita» относится к предприятиям сферы услуг, работающим в условиях высококонкурентного рынка.

Высокий уровень конкуренции требует клиентоориентированности, основанной на высокой культуре коллектива.

Объект исследования: организационная культура.

Предмет исследования: совершенствование организационной культуры салона красоты.

Проблематика исследования заключается в том, что организационная культура - это важный фактор развития предприятия, благодаря которому можно достичь поставленных целей для предприятия в целом.

Цель выпускной квалификационной работы: проанализировать организационную культуру салона красоты и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для реализации цели исследования поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать научную литературу по вопросу организационной культуры на современных предприятиях;
- охарактеризовать деятельность салона красоты «Dolce Vita»;
- проанализировать процесс управления персоналом в салоне красоты «Dolce Vita»;
- проанализировать организационную культуру на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию и развитию организационной культуры на предприятии;
- проанализировать нормативно-правовое обеспечение мероприятий;
- оценить социально-экономическую эффективность предлагаемой программы совершенствования организационной культуры.

В процессе работы над выпускной квалификационной работой основной упор делался **на методы**: теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме, документального анализа, анкетирования, наблюдения.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 42 источников и 2 приложений. Работа проиллюстрирована 14 таблицами и 3 рисунками.

Во введении представлена актуальность исследования, поставлена цель, определены задачи ВКР.

В первой главе проводится анализ действующего предприятия, салона красоты «Dolce Vita», дается характеристика основной деятельности, экономическому положению, рассматривается система управления

персоналом, проводится анализ организационной культуры управления.

Во второй главе автор разрабатывает мероприятия по совершенствованию организационной культуры на предприятии, при этом дает оценку правовой части вопроса, а так же рассчитывается социально-экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

В заключении подводятся основные итоги работы, выделяются основные аспекты, проработанные автором.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САЛОНА КРАСОТЫ «DOLCEVITA»

1.1 Характеристика салона красоты «DolceVita»

Салон «DolceVita» в Нижнем Тагиле – это целая индустрия красоты, где каждая женщина может почувствовать себя королевой. Данный салон работает с начала 2000-х гг. и объединяет в себе передовые технологии, работу высококлассных профессионалов, салон красоты, фотостудию и косметический-центр.

Салон «DolceVita» предлагает широкий спектр услуг, основанный на передовых технологиях, высококлассном обслуживании и доступными ценами.

Коллектив салона включает в себя 12 человек. Опытные косметологи, парикмахеры и стилисты – победители российских и международных конкурсов. Также в команде есть высококвалифицированные косметологи.

Салон предоставляет такие услуги как:

- услуги парикмахера;
- услуги стилиста;
- услуги косметолога;
- услуги солярия;
- услуги массаж и SPA-процедуры и др.

Юридический адрес: 622001 Свердловская обл.г. Н-Тагил ул. Орджоникидзе 31.

Фактический адрес: 622005 Свердловская обл.г. Н-Тагил ул. ул. Орджоникидзе 31.

Предприятие имеет свой товарный знак, размещенный на бланке предприятия.

Имущество салона формируется из следующих источников: первоначальный вклад Участника в Уставный капитал, доход от

хозяйственной деятельности, кредиты банков и другие кредиты, иные источники, не запрещённые законодательством РФ. Общество самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается прибылью, остающейся после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Важными организационно распределительными документам в салоне «DolceVita» являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих
- основные обязанности администрации
- рабочее время и его использование
- поощрения за успехи в работе
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция в салоне красоты состоит из трех разделов: функции, права, ответственность работника. В должностной инструкции помимо основной работы, которую выполняет работник, указана дополнительная, входящая в круг его обязанностей.

Важным организационным документом является коллективный договор. С целью регулирования трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников предприятия с работодателем заключен коллективный договор. Настоящий коллективный договор соглашение заключен на основании закона Российской Федерации, является правовым актом. В договоре согласованы обязанности сторон, обеспечение занятости и регулирование увольнений, производственно-экономическая деятельность, оплата труда и нормирование, рабочее время и время отдыха, профессиональная подготовка и переподготовка, социальное развитие коллектива, удовлетворение интересов и нужд трудящихся.

Целями создания салона красоты «DolceVita» являются осуществление предпринимательской деятельности и получение на этой основе прибыль.

Коммерческая политика предприятия отдает предпочтение парикмахерским и косметическим услугам, основной упор в коммерческой политике предприятия делается на расширение и углубление ассортимента предлагаемых услуг.

Одной из миссий предприятия, по мнению. Автора работы, является - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующую позицию в сфере парикмахерских и косметических услуг города Нижний Тагил.

Экономическая деятельность любого предприятия заключается в ряде экономических показателей, характеризующих успешность основной деятельности. Основные экономические показатели показаны в таблице 1.

Таблица 1. Экономические показатели деятельности предприятия за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2017 г. от 2016 г.	Отклонение 2018 г. от 2017 г.	Темпы прироста, %
Товарооборот	3953,10	5638,30	6298,40	1685,2	660,1	111,71
Валовой доход	1883,60	3320,90	3890,30	1437,3	569,4	117,15
Уровень валового дохода к товарообороту, %	47,65	58,90	61,77	11,25	2,8675	104,87
Издержки обращения	2069,50	2317,40	2408,10	247,9	90,7	103,91
Уровень издержек к товарообороту, %	52,35	41,10	38,23	-11,25	-2,868	93,02
Численность, чел.	9,00	10,00	12,00	1	2	120,00
Фонд заработной платы	1806,90	2379,10	2450,20	572,2	71,1	102,99

Уровень ФЗП к товарообороту, %	45,71	42,20	38,90	-3,513	-3,293	92,19
Средняя заработная плата на одного сотрудника	16,73	19,83	17,02	3,0953	-2,811	85,82
Прибыль от продаж	1770,58	3121,65	3656,88	1351,1	535,24	117,15
Рентабельность продаж, %	0,45	0,55	0,58	0,1058	0,027	104,87

Предприятие в последние три года имеет положительные динамики, к примеру товарооборот в 2017 году возрос на 1685,20 тыс. руб., а в 2018 г. по сравнению с 2017 годом на 660,10 тыс. руб. или на 19,2 %, что безусловно является положительным результатом.

Необходимо отметить, что валовой доход предприятия так же имеет положительную динамику, так в 2017 году валовой доход возрос на 569 тыс. руб., но стоит так же отметить, что его рост замедлился в сравнении с 2016 годом. В большой степени повлияло то, что в 2017 году была неустойчивое положение экономике в стране, не стабильный курс рубля и т.д.

Издержки обращения в сравнении с 2016 годом имеют тенденцию к повышению, в сравнении с 2018 годом в 2017 году их сумма составила на 90,7 тыс. больше.

Предприятие активно функционирует, набирает обороты, и для этого требуется рабочая сила, в 2018 году численность предприятия составила 12 человек, включая директора и бухгалтера. В 2018 году средняя заработная плата имеет тенденцию к снижению, что, безусловно, негативно сказывается на мотивации персонала.

Проведя анализ основных экономических показателей, стоит отметить, что предприятие рентабельно и показывает устойчивые показатели, прироста прибыли. Так прибыль в 2018 году составила 3656 тыс. руб.

Для того, чтобы детально изучить состояние торгового - потенциала предприятия, необходимо провести более глубокий экономический анализ.

Проведем оценку имущественного положения и структуры капитала предприятия. Сделаем обобщенный структурно-динамический анализ пассивов баланса, определим структуру источников средств предприятия.

При этом стоит сказать, что на предприятии по желанию предпринимателя ведется бухгалтерский учет и составляется баланс для малых предприятий.

Для анализа структуры и динамики баланса проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса.

В целом по предприятию наблюдается небольшое снижение показателей рентабельности.

Наибольшая прибыль на единицу реализованных услуг получена в 2017 г. - 0,55 рубля на единицу продукции. Наименьшая прибыль получена в 2018 г. и составила 0,35 рублей на единицу реализованной продукции.

В 2016 г. имущество салона использовалось наиболее эффективно, так как на 1 рубль используемого имущества приходится 0,39 рубля чистой прибыли. Наименее эффективно имущество использовалось в 2016 - 0,30 руб.

Так же в 2018 г. наиболее эффективно использовался собственный капитал предприниматель - на 1 рубль собственного капитала пришлось 1,06 рублей чистой прибыли. В 2016 и 2018 гг. наблюдается снижение эффективности использования собственного капитала на 0,22 руб. или на 21 % соответственно. Наименьшая эффективность использования собственного капитала наблюдается в 2016 г. - 0,82 рублей прибыли на 1 рубль вложенных собственных средств.

Показатели рентабельности бухгалтерской и чистой рентабельности практически находятся на одном уровне и имеют невысокие показатели.

Учитывая полученные результаты, из этого следует, что предприятие останется платежеспособным.

Влияние на развитие салона оказывает потребитель услуг, именно на него направлены все основные действия для улучшения условий работы,

повышения качества продукции и др.

По результатам анализа можно определить целевой сегмент потребителей. Это покупатели с уровнем доходов до 25 тыс.р. (средний и ниже среднего уровень доходов), преимущественно женщины в возрасте до 35 лет, для которых основным мотивом выбора места покупки одежды является уровень цен, широта ассортимента, качество и комплекс дополнительных услуг.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, предприятие получает возможность точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Критерием выбора конкурента стало в первую очередь его местоположение относительно салона красоты «DolceVita», находящихся в Дзержинском районе города Нижний Тагил.

В результате в качестве основных конкурентов были выделены следующие торговые предприятия:

- «Луксор»;
- «De Luxe»;
- «Beauty room»;
- «Бонжур»

Для определения конкурентной позиции на рынке каждого из предприятий необходимо определить занимаемую ими долю.

Доля рынка – соотношение между объемом продаж товаров данного предприятия и объемом продаж товаров, реализуемых в данной товарной категории и объемом продаж товаров, реализуемых в данной (рис.1).

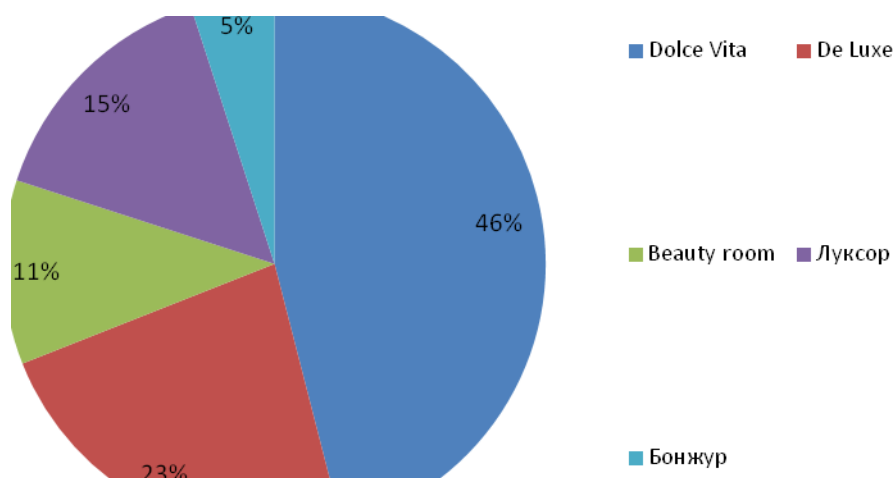


Рис. 1. Распределение долей рынка между предприятием и конкурентами

Так как рассматривается не весь рынок г. Нижний Тагил, а только его сегмент, то доля рынка каждого из предприятия будет определена как отношение товарооборота предприятия к суммарной величине товарооборота исследуемых предприятий. Тогда распределение долей рынка между данными предприятиями можно распределить следующим образом (рисунок 1).

Согласно степени доминирования на рынке, на сегодняшний день «лидером» является салон красоты «DolceVita», так как у предприятия большой ассортимент и выгодная система скидок, что обеспечивает ему наибольший товарооборот среди конкурентов.

Салона красоты «DolceVita» имеет сильную конкурентную позицию и следует за лидером, но на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

«Луксор» занимает 15% рынка и имеет слабую конкурентную позицию.

Аутсайдером рынка является салон «Бонжур».

1.2. Анализ системы управления персоналом салона красоты «DolceVita»

Внутренняя среда предприятия является его основой, способной сделать его сильным либо ослабить его на рынке, где конкуренты являются главными соперниками в борьбе за клиента. Организационная структура предприятия показана на рисунке 2.

Салон красоты «Dolce Vita» позиционируется как предприятие с лучшими мастерами в городе, которые являются чемпионами и призерами международных, российских и городских конкурсов парикмахерского искусства; с самым широким спектром услуг, профессиональным оборудованием, эксклюзивными процедурами, атмосферой красоты и гармонии.

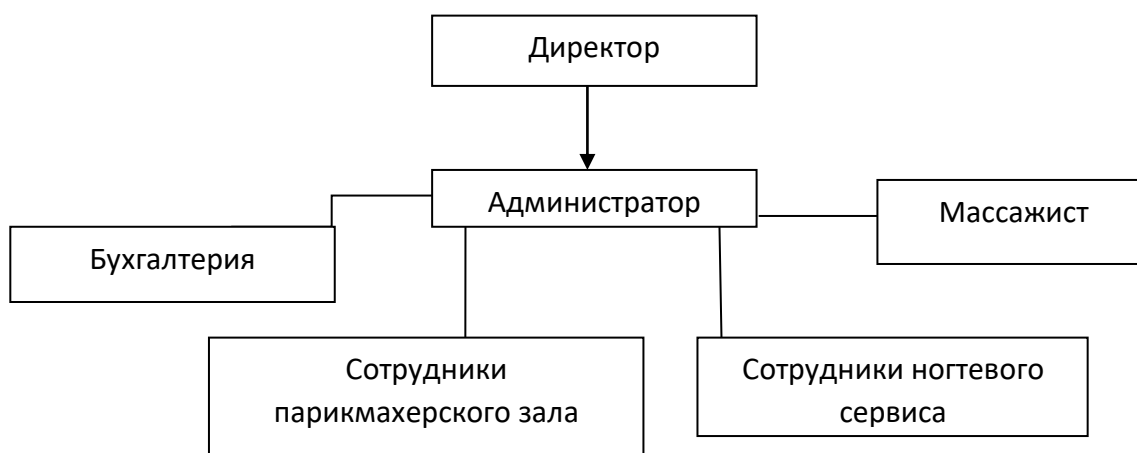


Рис. 2. Организационная структура салона «DolceVita»

Организационная структура салона красоты линейная, такая структура имеет ряд достоинств (рис.2):

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты

предприятия.

Линейный тип организационной структуры управления оптимален для данного предприятия, что обусловлено небольшими размерами предприятия и численностью персонала, нормы управляемости соблюдены.

В таблице 2 представлены функции персонала салона красоты.

Таблица 2. Функции персонала салона красоты

Должность	Функции
Директор	<p>Общее руководство деятельностью салона красоты.</p> <p>Оформляет и получает документы (разрешения), необходимые для оказания услуг бытового обслуживания населения. Взаимодействует с гос. органами во время плановых и внеплановых проверок. Предоставляет контролирующим органам необходимые сведения, связанные с деятельностью салона красоты.</p> <p>Ведет переговоры и заключает договоры на техническое обслуживание оборудования и инструментов, договоры поставки расходных материалов.</p> <p>Обеспечивает необходимым оборудованием, инвентарем и инструментами, парфюмерной и косметической продукцией, иными расходными материалами; безопасность процесса оказания услуг для персонала и клиентов, рабочих мест, применяемого инструмента и оборудования, материалов;</p> <p>соответствие фактического технологического процесса оказания услуг инструкциям фирм-изготовителей парфюмерной и косметической продукции; условия для качественного обслуживания клиентов;</p> <p>соблюдение работниками салона Закона РФ «О защите прав потребителей, устанавливающих обязательные требования к оказанию услуг бытового обслуживания населения;</p> <p>повышение квалификации персонала.</p>

Парикмахер	<p>подготовка рабочего места в начале смены, содержание в чистоте в течении рабочего дня, уборка рабочего места в конце смены, приведение после себя в порядок лаборатории (в т.ч. мытье инвентаря для окраски);</p> <p>стерилизация инструментов по окончании обслуживания клиентов;</p> <p>консультирование клиента по всем интересующим его вопросам, в т.ч. (применение средств по уходу в домашних условиях);</p> <p>эффективное использование материалов с соблюдением технологии их применения, ведение записи расходуемых материалов при оказании услуг</p>
Косметолог	<p>Массаж лица, шеи и кожи головы.</p> <p>Чистка лица — гигиеническая, вакуумная и т.д</p> <p>Наложение питательных, дезинфицирующих масок.</p> <p>Проведение отшелушивающих процедур, парафиновые укутывания кистей рук</p> <p>Поправка бровей, окраска бровей и ресниц, завивка ресниц.</p> <p>Нанесение перманентного макияжа.</p> <p>Био- и электроэпиляция. Введение гелей и рестилайна.</p> <p>Озоно- и кислородотерапия</p> <p>Лимфодренаж тела и лица. Определение типа кожи клиента и назначение процедур, подходящих именно для этого типа.</p>
Маникюрист	<p>Осуществляет гигиеническую чистку ногтей на пальцах рук и ног. Очищает наросты на ступнях.</p> <p>Производит снятие мозолей. Производит массаж кистей рук и ступней ног. Осуществляет опиливание ногтей на пальцах рук и ног и придает им необходимую форму. Подготавливает ногти для покрытия лаком. Покрывает ногти лаком.</p> <p>Осуществляет снятие лака с ногтей.</p> <p>оставляет комбинированные цвета лака.</p>

Массажист	<p>Проводит лечебный (классический), сегментарный, точечный, спортивный, гигиенический, косметический, аппаратный массаж.</p> <p>Обеспечивает инфекционную безопасность пациентов и медицинского персонала, выполняет требования инфекционного контроля в кабинете массажа.</p>
Администратор	<p>Обеспечивать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей салона красоты, созданию для них комфортных условий.</p> <p>Консультировать посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг. Вести запись к специалистам салона. Прием телефонных звонков.</p> <p>Принимать меры для предотвращения и ликвидации разного рода конфликтных ситуаций. Рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводить соответствующие организационно-технические мероприятия.</p> <p>Контролировать рациональное оформление помещений. Следить за обновлением и состоянием рекламы в помещениях и на здании.</p> <p>Информировать руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.</p> <p>Выполнять отдельные служебные поручения непосредственного руководителя.</p>

Директор салона «DolceVita» целенаправленно проводит мероприятия, по повышению удовлетворенности персонала работой на предприятии, используя разнообразные методы мотивации работников труда – материальное стимулирование, обеспечение социальными благами, поощрения за успехи и достижения. Другой стороной работы с

человеческими ресурсами в салоне красоты «DolceVita» является повышение трудовой активности работников предприятия. В качестве повышения квалификации может рассматриваться:

- получение дополнительного образования в образовательных учреждениях, имеющих соответствующие лицензии, или проведение семинаров для мастеров на предприятии;
- участие мастеров в конкурсах, фестивалях парикмахерского искусства, выставках, в том числе международных и т.п.;
- выполнение профессиональных работ для показов, театральных представлений, других творческих мероприятий.

Мастера должны уметь выполнять работы повышенной сложности с использованием новейших технологий. При этом должна оставаться возможность выполнения мастером-парикмахером повседневной прически, включающей комплекс услуг по уходу за волосами, мастером-косметологом – комплекса косметических услуг, мастером маникюра и педикюра – комплекса услуг маникюра (педикюра), соответствующего пожеланиям и индивидуальным особенностям клиента, с учетом ведущих направлений моды.

В салоне высшей категории предполагается сотрудничество мастера с клиентом в процессе выполнения услуги. Квалифицированные рекомендации мастера и грамотное обсуждение заказа с клиентом должны гарантировать точность его выполнения. При работе с клиентом мастера должны проявлять тактичность, сохранять положительный психологический настрой в течение рабочего дня, уметь работать с «трудным клиентом», обеспечивать комфортную психологическую атмосферу в залах обслуживания клиентов.

Что касается обучения персонала в салоне «DolceVita», семинары и курсы повышения квалификации мастера посещают за счет организации.

Каждый из мастеров неоднократно участвовали во всевозможных конкурсах, собирая в «свою копилку» очередные награды. А так же постоянно повышают свою квалификацию.

В подчинении у директора – бухгалтер, который осуществляет организацию бухгалтерского учета предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения.

В подчинении директора так же находится администратор.

Администратор является организатором всей работы внутри салона красоты. Основная задача администратора заключается в доброжелательном приеме гостей, причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем.

Утром, приходя на работу, администратор должен проверить техническое состояние зала, вестибюля, туалетной комнаты, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д.

Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра всех помещений администратор знакомится с записями, предварительно принятыми заказами на услуги, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения каждому из сотрудников. Администратор составляет графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени сотрудников, обеспечивает своевременную и правильную подготовку зала к открытию салона, необходимое наличие преysкуранта.

Только после вышеуказанных распоряжений администратор приступает к выполнению своей основной задачи – встречи клиентов. В течение целого дня он должен держать в памяти много важной информации, а в первую очередь число свободных мест.

В соответствии с обозначенными вопросами, автор предлагает классифицировать основные нормативные акты, которые использует директор салона красоты в своей деятельности.

Деятельность коммерческой организации осуществляется при

соблюдении документов, предусмотренных законодательством.

Обязательные виды документов коммерческой организации включает:

- организационно - правовые документы;
- внутренние документы;
- документы, регламентирующие хозяйственные взаимоотношения.

Организационно-правовые документы предпринимателя Бушина В.С. составляют основной пакет документов, регламентирующим деятельность предприятия. Среди этих документов выделяют: свидетельство о регистрации, разрешения на ведение дел, лицензии на основную деятельность, а так же различные договора, к примеру на арендуемую площадь и др.

Среди внутренних документов, как правило, выделяют приказы, трудовые договора, должностные инструкции, инструкции по документообороту, акты, справки для сотрудников и др.

На предприятии достаточно большой документооборот, который включает в себя и бухгалтерские документы, и документы, необходимые для налоговой, экономические отчеты, кадровые нормативные акты, среди них можно встретить:

1. Правила внутреннего распорядка.
2. Штатное расписание.
3. Трудовой договор с каждым работником.
4. Личная карточка работника (форма Т-2).
5. Трудовые книжки работников.
6. Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.
7. Все документы, связанные с начислением и выплатой зарплаты и других выплат работникам.
8. Инструкции по охране труда по должностям.
9. Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда.
10. График отпусков.
11. Приказы и распоряжения руководителя по личному составу.

12. Должностные инструкции по каждой должности, т.к в трудовых договорах есть ссылка на них.

13. Положение об оплате труда и премировании работников, т.к происходит реформирование системы заработной платы.

14. Договор о полной материальной ответственности (не для всех работников) и другие документы.

Фактически все документы, хранятся на предприятии в обычных коробках, не имеющих обозначений, на складе. По мнению автора, данное хранение не допустимо, более того, занимает очень много времени, для того, чтобы при необходимости найти тот или иной документ.

Основной процесс ведения документов в салоне осуществляет администратор, который в большей степени делегирует полномочия бухгалтеру или юристу, либо складывает все документы, без особого контроля за ними.

Именно поэтому автору следует обратить внимание на разработку предложений по совершенствованию документооборота предприятия.

Все функции управления персоналом, учитывая размеры предприятия и численность персонала, выполняет директор салона красоты.

Оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения будущих потребностей не осуществляются. Определение потребности в персонале не проводится, значит, методы планирования численности персонала не используются.

Набор и отбор персонала осуществляется с применением только внешних источников привлечения персонала (сеть Интернет: сайт rabota66.ru, в некоторых случаях печатные средства: газет и журналы с тематикой поиска работы, объявления на входной группе салона красоты).

Требования к кандидатам на вакансии касаются только профессионального опыта.

Отбор персонала проводится с применением следующих методов: анализ поступивших резюме, телефонное интервью, собеседование

директора с кандидатами на вакансию.

Отбор персонала салона красоты во многом зависит от характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлен следующей схемой этапов:

- первичный отбор;
- собеседование с руководителем;
- испытание;
- решение о найме.

Регламентирующих документов по набору и отбору персонала нет.

Адаптация персонала проводится с использованием следующих мероприятий:

- представление новичка членам коллектива;
- ознакомление с рабочим местом, ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка и должностной инструкцией;
- подробное объяснение должностных обязанностей.

Сроки адаптации нового работника, вхождения его в новый коллектив, не отслеживаются, этот процесс не контролируется.

Аттестация персонала не проводится.

Планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва не осуществляются, что объясняется структурой управления и небольшой численностью персонала.

Локальных регламентирующих документов по адаптации, аттестации, деловой оценке персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации персонала в салоне красоты не разработано, что объясняется небольшими размерами предприятия и небольшой численностью персонала.

График работы персонала 2 через 2.

Таким образом, в салоне красоты осуществляются не все функции управления персоналом.

Таблица 3. Динамика движения кадров за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2018 г от 2017 г., (плюс/ минус)	Темп роста, проценты
Среднесписочная численность , чел.	9	10	12	3	120
Численность работников на начало периода, чел.	9	10	11	1	110
Численность работников на конец периода, чел.	9	9	12	3	133,33
Количество принятых, чел.	2	2	2	0	100
Количество уволенных, чел.:	2	2	1	-1	50
по собственному желанию	1	1	1	0	100
Коэффициент текучести кадров	0,22	0,20	0,08	-0,12	41,67
Коэффициент стабильности кадров	0,78	0,80	0,92	0,12	114,58

По данным анализа таблицы 3 был сделан вывод, что в 2018 году произошло увеличение штатной численности сотрудников салона на 3 человека, при этом коэффициент текучести кадров снизился на 0,08 % в сравнении с 2017 годом, когда он составлял 0,20 %.

Стоит отметить, что уровень текучки достаточно высокий, хотя в целом динамика по стабильности кадров показывает положительную динамику и в 20187 году имеет показатель 0,92%, что на 14% выше, чем в 2017 году.

Качественная характеристика персонала организации характеризуется такими показатели как уровень образования, стаж работы и возраст (данные для анализа представлены в таблице 4).

Таблица 4. Структура персонала салона красоты «Dolce Vita»

Наименование показателей	2016	2017	2018	Отношени е 2018 г. к 2017 г.
По уровню образования:				
– высшее профессиональное	8	8	9	+11%
– неоконченное высшее	4	4	3	-33%
– среднее специальное	4	4	4	0
По стажу работы:				
– до 1 года	1	-	1	0
– от 1 до 3 лет	1	2	1	0
– от 4 до 10 лет	7	8	8	+23%
– от 11 до 20 лет	7	6	6	-17%
По возрасту:				
– от 18 до 20 лет	-	-	1	+100%
– от 20 до 30 лет	13	13	12	-8%
– от 30 до 45 лет	3	3	3	0

Распределение работников салона красоты по уровню образования выглядит следующим образом: 56% имеют высшее профессиональное образование, 19% – неоконченное высшее, 25% – среднее специальное, в целом показатели уровня образования сотрудников салона красоты

50% работников имеют стаж работы от 4 до 10 лет, 38% – от 11 до 20 лет, и по 6% – до 1 года и 1-3 года, что характеризует коллектив положительно, как достаточно опытный.

Наибольшая часть коллектива (75%) имеет возраст 20-30 лет, 19%

сотрудников в возрасте 30-45 лет, 6% – 18-30 лет.

Итак, максимальное количество работников имеет высшее профессиональное образование, со стажем работы 4-10 лет, средний возраст сотрудников в коллективе составляет 20-30 лет.

Существует дефицит профессионалов высшей категории, со знаниями в области инновационных стрижек и технологий обработки волос, опытных мастеров с редкими специализациями и соответствующим образованием, поэтому так важна работа по удержанию и мотивации персонала в салоне красоты.

Повышенный уровень текучести кадров в организации является первым показателем, свидетельствующим о низкой эффективности системы управления персоналом.

1.3. Анализ организационной культуры салона красоты «DolceVita»

Для анализа организационной культуры важно кратко рассмотреть понятийный аппарат, теоретические аспекты по данной проблеме.

В современной литературе встречается множество определений понятия организационной культуры.

Как пишет Э. Х. Шейн, организационная культура – это «набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [29, С. 550].

Как отмечает А. Я. Кибанов, «к настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее, можно

остановиться на следующем определении, обобщающем несколько вариантов.

Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий.

Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [25, с. 515].

Согласно О. Е. Стекловой, «организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)» [23, с. 10].

«Организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации.

Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, – все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплочивания (интеграции) работников данного предприятия» [23, с. 10].

«Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки адекватных методов ее совершенствования.

Классификация организационной культуры должна обладать прикладным характером, предоставляя возможность руководителям определить тип культуры своей фирмы.

Под типом организационной культуры понимается определенная

группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других» [24, с. 38].

Американские исследователи К. Камерон и Р. Куинн считают, что существуют следующие типы организационной культуры:

«Организации с клановой культурой фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива.

Организации с адхократическим типом культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям.

Люди готовы идти на риск, лидеры – новаторы. Связывает организацию преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производство уникальных новых продуктов.

Поощряется личная инициатива и свобода. Иерархическая культура характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой формализованное и структурированное место работы.

Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в выполнении календарных графиков, низких затратах.

Управление персоналом сосредоточено на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости. Организации с рыночной культурой акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и

успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок»[24, с. 39].

Кроме того, «выделяют два аспекта организационной культуры объективный и субъективный.

Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, месторасположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства и пр.). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности.

Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части» (герои организации, мифы, истории, обряды и ритуалы и пр.). Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями» [25, с. 516].

Организационная культура созданная в салоне красоты находится на стадии развития, и активного внедрения в деятельность всех аспектов исследуемого предприятия.

В организации применяется фирменный стиль. Используется черно-белая цветовая гамма, которая выдержана как в интерьере салона, так и в униформе персонала, а так же разработанных рекламных материалов.

Внешними атрибутами фирменного стиля являются фасад салона, а так же вывеска, которая выполнена в едином стиле со всеми рекламными материалами.

Наличие характерного фирменного стиля позволяет потенциальным клиентам легко идентифицировать салон красоты «Dolce Vita», отличать его от других салонов города.

Ключевые стратегические цели состоят в достижении предприятием лидерских позиций среди салонов красоты г. Нижнего Тагила в течение 5-7 лет по таким показателям как:

- доля рынка,
- уровень профессионализма сотрудников (выраженный в том числе количеством наград на всероссийских конкурсах профессионального мастерства),
- позитивный имидж предприятия (выраженный в том числе в положительных отзывах в сети Интернет).

Одним из элементов организационной культуры является миссия, т.к. с помощью нее определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу.

Миссия - «Добиваясь любви и доверия покупателей.

Цели предприятия:

- увеличение доли рынка.
- повышение профессионализма и культуры обслуживания клиента.
- внедрение прогрессивных форм и методов.
- управление и производство.
- ориентация на долговременную работу и многолетние связи.

Ценности, которые должны разделять и которых должны придерживаться сотрудники, в компании не сформулированы.

Мастера салона регулярно принимают участие в конкурсах профессионального мастерства, например, конкурс на соискание российской премии парикмахерского искусства Russian Hairdressing Awards, а также L'Oreal color trophy.

Уделяется внимание и участию во внутригородских конкурсах, например, смотр-конкурс среди предприятий потребительского рынка

Автором были выделены и сведены в единую таблицу, все факторы, оказывающие влияние на предприятия и развитие организационной культуры (таблица 5).

Таблица 5. Влияние факторов внутренней и внешней среды салона красоты «DolceVita»

Фактор	Влияние фактора
Факторы внешней среды	
Экономические факторы	В 2015- 2017 годах наблюдается спад рынка услуг на 10 %, причиной такого падения стали понижение курса рубля и последовавшие за ней увеличение стоимости продукции модной индустрии. Под действием этого фактора идет ослабление предприятий торговли и услуг. Исследуемому предприятию приходится повышать цены и осуществлять поиск путей обеспечения устойчивого конкурентного положения на рынке.
Социально-демографические факторы	Понижение доходов потребителей приводит к снижению затрат на свой внешний вид и отрицательно влияет на деятельность исследуемого предприятия. Вместе с тем растут требования, предъявляемые покупателями услуг к процессу потребления услуг салона, которые необходимо учитывать в своей деятельности
Технологические факторы	Особенно сильное влияние оказало развитие НТП. Для того, чтобы быть конкурентоспособным, предприятию необходимо соответствовать все более возрастающим требованиям к технологии и оборудованию салона красоты.
Политические факторы	Деятельность предприятий торговли и услуг регулируется законодательными актами и законами. Государственное регулирование заставляет с помощью лицензирования и сертификации повышать качество реализуемых товаров и услуг. Торговое предприятие в своей деятельности должно соблюдать защиту прав потребителей, обеспечивать безопасность труда, время работы, минимальную заработную плату

Факторы внутренней среды	
Поставщики	Данный фактор оказывает не слабое воздействие, т.к. у предприятия новые связи не проверенные временем и лишь один поставщик работает с салоном более 3-х лет
Конкуренты	Конкурентов в данной отрасли огромное количество, они снимают маленькие площади, перетягивая клиентов низкими ценами, открывают сетевые направления и др.
Персонал	Невнимательность персонала к клиентам и его недостаточная компетентность также является отрицательным фактором
Руководство	Нацелено на достижение главной цели - прибыли

Сотрудники, работающие в салоне красоты «Dolce Vita» обладает достаточным количеством знаний, полученных в специализированных учебных заведениях: техникумах и университетах, что позволяет им чувствовать себя комфортно в сфере красоты. Безусловно, знание персонала играют огромную роль и оказывают значение на качество предоставляемых услуг.

Кроме того, знания, которыми обладает персонал ежедневно помогают в работе и повышают самомотивация персонала, способствуют положительному формированию организационной культуры. Так как, применяя свой умения и навыки сотрудники чувствуют причастность к общему процессу достижения главной цели предпринимательской деятельности.

Деятельность салона тесно связана с творческими способностями персонала и их обаяния, которые необходимы при реализации основных и дополнительных услуг.

Для улучшения системы организации корпоративного духа в салоне красоты «Dolce Vita» необходимо проведение анкетирования персонала с целью определения:

- морально-психологического климата в коллективе;
- отношения к руководству и системе управления (лояльности персонала);
- удовлетворенности качеством трудовой жизни и материально – техническим оснащением и т.д.;
- контроля качества управленческой деятельности - позволяет выяснить насколько успешно, и качественно решаются управленческие задачи (организация работ; мотивация персонала; анализ рациональности расстановки работников; определение степени загрузки работников, использование по квалификации; совершенствование организации управленческого труда);
- получение обратной связи, которая призвана направлять усилия работников в нужном направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей – для этого используется Анкетирование персонала;
- развитие работников (прогнозирование продвижения по службе работников; формирование кадрового резерва; выявление необходимости повышения квалификации и ее направленность).

Анкетирование проходило в форме опросника, содержащего шесть вопросов, касающихся организационной культуры салона красоты. Плюсами подобного метода является то, что возможен индивидуальный подход к каждому опрашиваемому сотруднику, а также возможен глубокий анализ полученной информации. Анкета состоит из простых и сложных вопросов, что, безусловно, облегчает её заполнение.

Первый вопрос, который был задан респондентам, это «Довольны ли вы своей работой?» (Приложение 5). Сотрудники в целом довольны работой в салоне красоты «Dolce Vita», 43% респондентов ответили «скорее да», 29% что «да», что говорит о хороших условиях труда и заинтересованности персонал в работе.

В исследуемом салоне нет сотрудников, которых бы не устраивали

условия труда, итог недовольных работой нет, но есть процент сотрудников, которые затрудняются ответить, и склоняются к ответу что «скорее нет». Но в целом по сумме довольных работой получается, что 72% удовлетворены своей работой в салоне красоты «Dolce Vita».

Стоит указать, как в начале анкеты, так и в её завершении стояли вопросы, касающиеся удовлетворенностью работой в салоне красоты «Dolce Vita».

Результаты получились такие: большинство отвечающих довольны и хотели бы продолжать свою деятельность, часть просто никогда не задумывалась о подобных вопросах, и существует 25% сотрудников, которые удовлетворены работой компании, но хотели бы найти более выгодное место работы (Приложение 5).

Для исследования существующей системы мотивации и удовлетворенности сотрудников салона в анкете необходимо было проранжировать факторы, которые имеются в деятельности персонала (таблица 6).

Таблица 6. Факторы мотивации, которые применяются в салоне красоты «Dolce Vita»

Факторы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены					2	1	1	1	1	1	2
2. Ожидаемые руководством результаты четко известны каждому сотруднику					2	2			2	1	1
3. В компании существует вознаграждение за высокие результаты в работе					1	2	1	1	2		1
4. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	1			2		2	2	1			
5. Вознаграждения соответствуют результатам труда	2				1	2	1	2			

6. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	2		2	1	1		2				
7. Вознаграждения являются своевременными	2		1		1		1	2	1		

Для того чтобы определить степень присутствия тех или иных факторов, условно разделим таблицу на две части, то есть от 0 до 5 – факторы либо присутствуют, но слабо выражены, а от 6 и до 10 факторы имеются в «Dolce Vita», степень их выраженности варьируется в зависимости от приближения к 10 баллам. Таким образом, чем больше сотрудников расположили ответы в одной части, тем более ярче выражен или не выражен этот фактор.

Большая часть сотрудников осознает, что результаты, ожидаемые руководством, определены четко, об этом говорит результат опроса, большинство ответов расположились в левой части. Что же касается такого фактора, как информированность сотрудников об ожиданиях руководство, то тут ответы разделились, часть ответила (4 человека) что результаты не известны, а если известны, то их известность слабо выражена.

Данный фактор может явиться значимым демотиватором, и в результате сотрудник будет действовать в слепую, совершая ошибку за ошибкой. Вознаграждения за высокие результаты работы в компании существуют, но степень их выраженности слабая, большинство сотрудников согласны с тем, что подобная система существует, но слабо развита, и действует не постоянно.

Факторы, которые могут повысить эффективность выполняемых задач, а как следствие и увеличение прибыли предприятия, как правило, остаются без внимания во многих российских компаниях. По результатам опроса была составлена диаграмма (Приложение 5), в котором были сведены полученные в результате опроса данные. Для сотрудников салона «Dolce Vita» наиболее важным фактором повышения эффективности выполняемых задач является

стабильность в работе. На второе место сотрудники поставили перспективы карьерного роста или развития деловой карьеры, возможность обучаться и развиваться.

Так как деятельность салона поделена среди сотрудников и их обязанности распределены среди них, конкурентная борьба между сотрудниками сведена к минимуму (приложение 5). Безусловно, кто-то хочет выделиться, занять более лидирующее положение, но в «Dolce Vita» этого не выражено ярко, все это скрыто и в целом конкурентная борьба не наблюдается.

Коллектив «Dolce Vita» очень дорожит своими дружескими отношениями, благоприятная обстановка для сотрудников и для клиентов, делает работу в салоне привлекательной и это очень мотивирует персонал к продуктивной деятельности.

Проявление потребности в активном общении зависит от характера и возраста персонала. Открытые и подвижные сотрудники коллектива стремятся к общению, и поэтому для них особо привлекательным является общение и признание. Сотрудники хотят, чтобы их признавали, если сотрудник не будет чувствовать уважение к себе и признание успехов, он не сможет работать ни за какие деньги. Поэтому сотрудниками «Dolce Vita» этот фактор расположился на четвертом месте.

Но вот для сотрудников миссия и ценности салона являются не самыми привлекательными факторами и поэтому их расположили только на седьмом месте. Вызывает удивление то, что сотрудники отнесли заботу руководства о здоровье работников на восьмое место, получается, что руководство салона мало заботится о физическом состоянии персонала.

Подобное явление может являться демотиватором деятельности. Интересно отметить, что, ставя на первое место общение с коллегами, партнерами и клиентами, сотрудники отнесли на последнее место позитивную атмосферу в команде и радостный труд с людьми, которые нравятся. Если в компании созданы условия для работы, приносящие

удовольствие, многие сотрудники будут мотивированны и трудиться с отдачей, возможен такой вывод, что в команде присутствует тяжесть в отношениях, но выражена она в слабой форме и протекает вяло и не активно.

В анкете сотрудникам было предложено указать, какие условия работы для них важны и написать свои пожелания по улучшению деятельности компании. Пожелания персонала затрагивали такие темы как:

- развитие корпоративной культуры;
- празднование совместных побед;
- внимательное отношение со стороны руководства;
- обеспечение точного графика работы, без задержек после окончания рабочего дня;
- более эффективная поощрительная кампания;
- совместный корпоративный отдых и др.

Индивидуальный подход к организационной культуре очень важен. Анкетирование помогло выделить ряд проблем, которые должны быть решены и исправлены в ходе работы над предположениями по совершенствованию организационной культуры.

Для того, чтобы сотрудник чувствовал себя комфортно в группе, необходимо, чтобы его окружали хорошие и добрые люди, но, к сожалению, такое явление наблюдается редко, все чаще коллектив состоит из людей разного типа, темперамента и целей. Сотрудникам салона «Dolce Vita» был задан вопрос, который определял бы состав коллектива и то, как сотрудники относятся к друг другу (Приложение 5).

Оценивая психологический климат в коллективе, получились такие результаты, что не все сотрудники мотивированны, а если оценивать весь коллектив, то он относится к слабомотивированным группам.

Особое внимание следовало бы уделить индивидуальной мотивации, исходя из типов личности сотрудников. Так как «Dolce Vita» не большое, то особых затруднений возникнуть не должно. Зато это позволило разработать подходящие условия мотивации для каждого сотрудника, исходя из его пола,

возраста, типа темперамента. Для выявления основных типов темпераментов сотрудников «Dolce Vita» была разработана анкета, которая содержала описание всех четырех типа личностей. При опросе выяснилось, что большинство сотрудников, а именно 49% относятся к сангвиникам, 25% к меланхоликам и по 13%, то есть по одному сотруднику - это холерики и флегматики (Приложение 5). Исходя из полученных сведений, можно сделать вывод и предложить комплекс мер по развитию для каждого из типов. Так как в значительной степени мотивирующие факторы меланхолика и флегматика будут различаться, и то, что дорого одному, то будет совсем не интересно.

Подводя итоги анкетирования можно сказать, что в коллективе преобладает положительная атмосфера, которая должна способствовать повышению производительности труда и развитию организационной культуры. Нельзя назвать коллектив салона не заинтересованным в делах своих коллег, все работают на единую цель и хотят её достичь, то есть увеличить прибыль предприятия и за счет этого увеличить свое материальное благополучие. Как уже говорилось, материальное стимулирование не редко приводит к отрицательным моментам. Когда работник не видит ничего кроме денег, а когда они перестают его волновать, то происходит демотивация, или, когда они перестают его удовлетворять, происходит демотивация.

Полученные результаты в ходе анализа организационной культуры позволили выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить перечень необходимых мероприятий для осуществления изменений.

Автором выделено 2 направления, которые являются наиболее проблемными:

- организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты Dolce Vita;
- работа по формированию, развитию организационной культуры не

ведется, что существенно снижает уровень лояльности персонала к организации.

Выделенные трудности ведут к тому, что предприятие теряет «лицо» среди множества конкурентов, снижается поток потребителей, как следствие снижается товарооборот.

Вывод по 1 главе

В первой главе дается организационно-экономическая характеристика салона красоты «Dolce Vita». Предприятие в последние три года имеет положительные динамики, к примеру товарооборот в 2017 году возрос на 1685,20 тыс. руб., а в 2018 г. по сравнению с 2017 годом на 660,10 тыс. руб. или на 19,2 %, что безусловно является положительным результатом.

Анализ системы управления персоналом выявил, что данные процессы не развиты на предприятии, существует много недостатков, в частности в процессе адаптации сотрудников, процессе мотивации.

Проведенный анализ показал, что организационная культура салона красоты характеризуется клановым типом культуры со значительными элементами адхократического типа культуры, что не соответствует поставленным стратегическим целям.

В ходе изучения организационной культуры салона красоты выявлен ряд проблем:

- организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты;
- работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется.

Автор видит необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САЛОНА КРАСОТЫ «DOLCEVITA»

2.1. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты «DolceVita»

В таблице 7 перечислим мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты в целях устранения выявленных проблем.

Таблица 7. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Срок исполнения	Затраты, тыс. руб.
Организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты	Разработать миссию и девиз салона красоты.	Директора салона красоты	Февраль-март 2019 года	1,026 (5 часа работы директора)
	Разработать и утвердить ключевые ценности коллектива.	Директора салона красоты		0,821 (4 часа работы директора)
	Изготовление стенда «Лучший сотрудник»	Разработка директором, изготовление агентство «Canon»		13,5

Работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется	Изменение организационной культуры (проведение собраний, «мозговых штурмов», тренингов, выездных мероприятий)	Директор салона красоты и агентство по организации выездных мероприятий	Февраль - июнь 2019 года	18,9
	Разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты».	Директор салона красоты, изготовление агентство «Canon»		4,94 (изготовление) 2,46 (оплата труда Директора-12 часов)
	Разработать сайта, обслуживание сайта	Директор салона красоты, агентство PRICE-NT		53
				94,64

Затраты, указанные в таблице 7 являются обоснованными, автором был проведен анализ стоимости изготовления стендов «Лучший сотрудник», а так же издания корпоративного кодекса, через полиграфическое агентство «Canon» (13,5 тыс. руб. и 4,94 тыс. руб.), где имеется прейскурант цен на изготовление подобных заказов, так же было обращение в event - агентство, по организации тренингов для корпоративных клиентов (18,9 тыс. руб.). Разработка сайта агентством PRICE -NT является рекомендованным мероприятием, в контексте данной работы, рассматривается с бюджетом в 53 тыс. руб. При том, что все процессы по разработки Директор салона берет на себя, затраты его рабочего времени высчитаны с учетом его оплаты труда, в соответствии со штанным расписанием, и указанным окладом.

Формирование и развитие организационной культуры представляет, собой специфический бизнес-процесс, которым нужно управлять наряду с производством, маркетингом, сбытом и т.д. Организационная культура создается искусственно одновременно с созданием фирмы, поэтому она должна быть управляемой, ее необходимо планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации.

Разработка представленных проблемных областей деятельности позволит усовершенствовать организационную деятельность предприятия, тем самым повысив уровень конкурентной борьбы среди ближайших конкурентов, расположенных в городе Нижний Тагил, в Дзержинском районе.

В целом, по мнению автора работы, предприятия красоты нуждается в формировании четкой стратегии развития, которая позволила бы строить планы и завоевывать новые рыночные ниши, путем увеличения своей значимости среди конкурентов.

На основании проведенного анализа организационной культуры и системы управления персоналом в салоне красоты «Dolce Vita», можно сформулировать ряд предложений, направленных на ее совершенствование.

Для того чтобы начинать процесс совершенствования организационной культуры с приема нового сотрудника в коллектив, необходимо разработать специальную программу адаптации работника, что в значительной степени повысит начальную мотивацию и стремления показать себя с лучшей стороны.

Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала является важным мотивирующим фактором.

В салоне красоты «Dolce Vita» корпоративная культура находится на стадии зарождения, а ведь именно она является сильнейшим мотиватором в наши дни. Для начала необходимо создать деловое кредо, иными словами

корпоративный кодекс предприятия, который бы одобряли и принимали все сотрудники««Dolce Vita».

Ценности и нормы, сформированные в корпоративном кодексе, будут действительно мотивирующими для персонала, если они отражают, реальные, «живые» ценности и нормы, проявляющиеся во взаимоотношениях сотрудников и составляющие атмосферу компании. Для «выращивания» корпоративного кодекса необходимо организовывать специальные корпоративные тренинги. Обычно это выездные тренинги, которые проводят за пределами предприятия.

Корпоративный тренинг может приводиться в течение двух дней, так как коллектив не большой, то тренинг можно совместить с развлекательной программой, и программой для отдыха. Корпоративный тренинг проводится в течение двух дней.

Для повышения мотивации труда в коллективе «Dolce Vita» следует ввести корпоративное страхование персонала. Страхование от несчастных случаев и болезней является важным средством обеспечения социальных гарантий граждан, предоставляемых работодателем. За счет коллективного страхования работников можно решить вопросы уменьшения текучести кадров, повышения привлекательности работы в салоне, привлечения квалифицированных кадров, повышения стабильности бюджета предприятия. Взносы по договорам добровольного личного страхования, заключаемым исключительно на случай наступления смерти застрахованного работника или утраты застрахованным работником трудоспособности в связи с исполнением им трудовых обязанностей, включаются в состав расходов в размере, не превышающем десяти тысяч рублей в год на одного застрахованного работника. В соответствии с этим часть страховой премии, уплачиваемой за страхование на время в пути на работу и с работы, оплачивается из прибыли.

Разработка и развитие корпоративной культуры дело сложное и иногда затратное. К примеру, организация выездного мероприятия будет содержать

следующие статьи затрат – веревочный курс.

В процессе выполнения курса создается атмосфера творческого поиска. На примере увлекательных, но довольно сложных упражнений группа учится решать общую задачу, вырабатывать тактику и стратегию ее решения. Участвуя в «Веревочном курсе» ребята начинают преодолевать барьеры в общении, узнают друг друга ближе, благодаря этому происходит естественное и быстрое сплочение группы.

Анализ каждого упражнения дает ребятам возможность понять, как было выполнено задание, принято решение, кто занял активную позицию и как это повлияло на результат. Думают и над тем, что можно было сделать иначе и лучше в следующий раз, как преодолеть трудности в жизни более эффективным способом. «Веревочный курс» - это программа взаимообучения, в которой участники познают все сами из собственного опыта, согласно своих действий. Главные цели «веревочного курса» — командная работа и лидерство. Но при этом можно добавить, что это дает:

- выработку стратегии группой;
- творческий подход;
- результативное лидерство;
- уверенность в себе;
- решение проблем;
- преодоление себя.

Стоимость одной игры 300 руб., с человека. Всего предлагается четыре игры разных уровней. Четвертая игра стоит 500 рублей с человека, так как требует сложного игрового реквизита и его монтажа. Общая стоимость пакета 1400 рублей за четыре игры.

Участники вправе выбрать посильное для них количество уровней в последовательном порядке. Проводится тренинг в лесопарковых зонах города, на базах, пришкольных участках и спортзалах. Обычно игра длится от 2.5 – до 3 часов, это от 8-10 до 12-15 этапов. В среднем организовав выездное мероприятия для 7 сотрудников.

В рамках данной работы предлагается построить стратегию по повышению конкурентоспособности предприятия с помощью применения инновационных средств развития корпоративного духа.

Предприятию предлагается с помощью низких издержек обращения внедрить систему, позволяющую вести охват широких аудитории, исходя из этого стоит определить миссию и цель предприятия.

В условиях стратегического управления фирмой разработка миссии необходима по следующим причинам: выбор миссии диктуется главным образом стремлением достичь устойчивого роста прибыли как основной цели создания предприятия; миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа фирмы в представлениях субъектов внешней среды.

Миссия способствует сплочению внутри организации, развитию организационной культуры за счет того, что делает ясными для сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования фирмы; способствует созданию благоприятного социально-психологического климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками; сотрудники легче осознают свое место в организации, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями фирмы; миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку: определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

Формулировка миссии салона «Dolce Vita: «оказывать услуги в сфере индустрии красоты высокого уровня качества, наиболее полно удовлетворяющие запросам потребителей, с целью достижения лидерских позиций на рынке салонов красоты Нижнего Тагила».

Данная формулировка миссии говорит о перспективности фирмы, т.к. указывает на стратегическое видение; указывает на сущность и назначение

фирмы, т.к. обозначает ее вид деятельности; определяет основные установки, т.к. детализирует основные пути достижения миссии.

Девиз может быть сформулирован, исходя из миссии, следующим образом: «Превосходить ожидания!»

Функция формирования, накопления, передачи, хранения ценностей организации осуществляется через четкую формулировку ценностей в вербальной форме (например, ценностью организации может быть высокое качество продукции, удовлетворение потребителей, выполнение своих обязательств перед обществом); затем сформулированные ценности должны быть зафиксированы в письменной форме.

Таким образом, автор считает, что для салона красоты, чьи услуги ориентированы на средний целевой сегмент, активно интересующийся модой, необходимо создание страниц в социальных сетях, а так же разработка сайта для продвижения своих интересов, и позиционирования как салона с передовыми технологиями.

Создание сайта в рамках продажи продукции салона позволит достичь таких целей как:

- завоевания нового сегмента потребителей, а именно пользователей сетей Интернет;
- расширение диапазона действия, за рамки района расположения, охват новых территорий, в том числе и в рамках всей страны, за счет организации доставки продукции покупателям;
- повышения рейтингов среди основных конкурентов;
- представление и продвижение акций, проводимых в салоне, привлечение категории интернет пользователей, за счет внедрение дополнительных пользователей;
- проведение викторин и розыгрышей через приложения всемирной сети Интернет : «Random» и др.

Сайт должен отвечать общей концепции салона и отражать стилистику предприятия. Анимированное меню, ролики с продукцией, а так же

увеличение картинок - позволят потребителям наиболее качественно рассматривать и выбирать продукцию.

Перед процессом разработки сайта необходимо поставить технические задачи программистам, определив конкретные сроки внедрения и получаемый на выходе результат. Сайт должен быть:

- корпоративно насыщен духом предприятия;
- отражать общую стилистику предприятия;
- иметь анимированное меню и вкладки;
- быть связанным с социальными сетями;
- давать возможности ввести прямые эфиры и создавать записи в блоках;
- давать доступ на сетевые ресурсы , к примеру YOU TUBE и др.;
- организовывать пространство салона, по средствам 3 D - туров;
- нести информацию об истории открытия;
- давать представление о корпоративной жизни салона;
- выделять страницу для кадровой политик, в том числе для возможности размещения категории «Вакансии»;

Создание сайта для салона позволит сделать марку «DolceVita» более известной в городе Нижний Тагил. За 2018-2019 гг. работы планируем увеличить прибыль на 20% за счет использования Интернет ресурса, повышения квалификации персонала и проведения рекламных акций.

Ожидаемый экономический результат от внедрения Интернет сайта «DolceVita» составит на первый год – 10% от товарооборота в последующие годы – 20-40%.

Для раскрутки Интернет-сайта предприятия необходимо предпринять следующие действия.

1. Создание яркого дизайна сайта.
2. Продвижение сайта через поисковики Rambler, Aport, Yandex.

Поскольку основой продвижения товара в Интернет, через рекламу на созданном сайте, являются поисковые системы и поисковые каталоги, то

здесь имеются программные средства и автоматизированные сервисы, существенно облегчающие, так называемую раскрутку – продвижение сайта, а значит и рекламируемой на нём продукции.

Продвижение сайта в поисковой системе необходимо:

- для того, чтобы обозначить свой сайт в поисковых машинах, сделать его заметным для них среди бесчисленного количества веб-сайтов конкурентов;

- для того чтобы проинформировать аудиторию о существовании предприятия и о перечне товаров (услуг), которые она предоставляет;

- для того чтобы облегчить потенциальным клиентам поиск сайта в Интернете.

3. Баннерная реклама. Давать возможность взаимодействовать с близкими по ассортименту предприятиями, что существенно даст возможность повысить аудиторию охвата.

4. Продвижение продукции через Интернет - рассылки, почтовые отправления, которые можно будет осуществлять при получении адреса электронной почты потребителя при оформлении дисконтной карты и заполнении анкеты пользователя.

Преимущество создание сайта и продвижения в группах в социальных сетях салона заключается в том, что: во-первых, это предприятие российское.

Во-вторых, оно находится в городе Нижний Тагил, его легко найти; в-третьих, качество покупаемой продукции можно рассмотреть и изучить при примерки;

Интернет магазин или сайт салона - это возможность постоянно напоминать потребителю о существовании данного предприятия, давать возможность запомнить логотип и отличительные особенности.

Предложенные мероприятия имеют важное значение, для увеличения товарооборота, и как следствие улучшения и повышения конкурентных преимуществ перед ближайшими салонами с аналогичными товарами.

Анализ структуры товарооборота показал что, ассортимент в салоне «DolceVita» постоянно изменяется и пополняется новыми продуктами, коллекции меняются два-три раза в год , поступления зависят от продаж в данном сезоне. За счет ассортимента услуг и фешен-продукции повышается и товарооборот.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение предлагаемых мероприятий совершенствования организационной культуры

Учитывая значимость совершенствования организационной культуры и необходимость регламентации, разработаем нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий.

Корпоративный кодекс не может заменить Правила внутреннего трудового распорядка, потому что последние являются обязательным документом для работодателя.

Правила внутреннего трудового распорядка – это отдельный локальный документ, принятие которого является обязательным для работодателя. Установление трудовых отношений между работником и работодателем предусматривает, в том числе, подчинение работника правилам внутреннего трудового распорядка (ст. 15 ТК РФ). Согласно ст.ст. 21 и 22 ТК РФ работник обязан соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, а работодатель имеет право требовать от работников соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

Согласно ст. 189 ТК РФ правила внутреннего трудового распорядка – это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к

работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка регулируется статьей 190 ТК РФ: правила утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

Согласно ч. 2 ст. 190 ТК РФ правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору.

Корпоративный Кодекс может служить дополнением к Правилам внутреннего трудового распорядка, раскрывая именно корпоративную культуру, и помогая новичку быстрее адаптироваться в данной компании, а уже работающим сотрудникам следовать стандартам, которые действуют именно в этой компании.

Согласно статье 22 ТК РФ, в целях реализации своих прав в области управления трудом, работодатель может осуществлять контроль за исполнением трудовых обязанностей работниками, в порядке и на условиях, определенных трудовым законодательством. Для осуществления контроля эффективности использования рабочего времени могут использоваться различные приемы, поскольку трудовое законодательство не устанавливает специальных норм в отношении ограничений полномочий работодателя по контролю за выполнением трудовой функции работником. Предполагается, что работодатель должен иметь в своей внутренней комплектации встроенную функцию - нравственный регулятор, ориентирующий его на использование только этически безупречных или, по крайней мере, нейтральных методик контроля. Но, к сожалению, такая функция доступна далеко не всем, иными словами функция управления по средствам корпоративной культуры доступна не каждому предпринимателю.

В частности, предложено разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты Dolce Vita», в котором будут отражены основные

положения, представлены миссия, ключевые ценности, основные понятия и определения, цели совершенствования организационной культуры и т.д. Текст Положения представим далее.

Наша цель: **УДОВЛЕТВОРИТЬ ЛЮБОЕ ЖЕЛАНИЕ КЛИЕНТА!!!**

Миссия компании: предоставление качественных услуг, отвечающих самым взыскательным требованиям. Мы работаем для тех, кто ценит надежность и качество.

Наши услуги:

- новейшие технологии в окрашивании, мелировании, тонировании, выравнивании цвета волос;
- креативные и классические стрижки;
- свадебные прически на длинных волосах, вечерние укладки;
- лечение волос и кожи головы; Наращивание волос;
- средства для окрашивания, ухода и лечения волос «L'oreal' и Capous»;
- стилисты салона красоты «Dolce Vita» помогут Вам найти свой индивидуальный стиль, предложат новый образ или виртуозно повторят Вашу любимую прическу;
- косметология:; Комплекс программ с использованием косметических линий Cristina ,
- аппаратная косметология для лица и тела на итальянском профессиональном оборудовании.;
- пилинги;
- перманентный макияж;
- обертывания;
- маникюр и педикюр
- наращивание ногтей из гелевых и акриловых материалов с помощью современных технологий.

Салон красоты «Dolce Vita» - это мастерство парикмахеров чемпионов международных и российских конкурсов парикмахерского искусства, самый широкий спектр услуг, профессиональное оборудование, эксклюзивные

процедуры, атмосфера красоты и гармонии.

Салон красоты Dolce Vita - это лучшие мастера в городе - чемпионы и призеры международных, российских и городских конкурсов. В салоне красоты «Dolce Vita регулярно появляются новые услуги, такие как перманентный макияж, коррекция фигуры, биовосстановление волос, новейшие методики массажа.

Слоганы:

- Все лучшее для гостей салона!!!
- Преображение – это маленькая жизнь!!!

КЛИЕНТ – ключевая фигура и основа нашего бизнеса. Мы пропагандируем внимание и уважение к клиенту. Мы обязаны знать все о его предпочтениях и желаниях. Клиент всегда чувствует нашу заботу, надежность и профессионализм.

Мы руководствуемся правилами делового общения и поведения.

- В нашем салоне работают только те, кто разделяет наши ценности.
- Честность и открытость – это неотъемлемая часть нашей корпоративной культуры.

Наши преимущества:

- Мы уже не один год на рынке бьюти-услуг и знаем все тонкости этого дела!
- Мы имеем тесную связь с лидерами поставок современных технологий.
- Мы владеем передовыми технологиями обслуживания клиентов.
- Мы имеем корпоративную религию, отражающую дух салона.

В своей работе Мы руководствуемся:

- Оперативностью;
- Безопасностью;
- Конфиденциальностью;
- Заботой;
- Аккуратностью;

- Вниманием.

Мы предлагаем клиенту больше:

- Надежность;
- Компетентность;
- Престиж.

Причины, по которым выбирают наш салон:

- Опыт работы на рынке услуг красоты.
- Компетентность сотрудников, основанная на опыте работы;
- Объемная база данных;
- Выгодные предложения;
- Гибкая система оплаты;
- Постоянным клиентам скидки;
- Корпоративное обслуживание.

ПРАВИЛА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

1. Работать с клиентами в любое время!
2. Быть внимательными при работе.
3. Быть внимательными к чужому мнению, даже если оно неверно.
4. Быть вежливым, и никогда не раздражаться.
5. Не делать замечания сотрудникам в присутствии третьих лиц.
6. Всегда благодарить за помощь.
7. Люби и знай предмет своего труда.
8. Бережно относиться к ресурсам салона.
9. Помни, что от качества твоего труда зависит результат всей компании.
10. Высокая производительность зависит от твоей личной инициативы.
11. Не оставляй без тщательного анализа ни один случай неудачи.
12. Каждый клиент имеет право только на самое лучшее обслуживание.
13. Принимай и поддерживай имидж салона.
14. Будь всегда опрятен и аккуратен.

15. Максимально используй свои возможности для поддержания своего имиджа, имиджа компании и всей сферы туризма.

16. Соблюдай правила и традиции компании.

17. У тебя всегда есть право выбора: или ты с нами, и без нас!

Таким образом, при соблюдении этих правил корпоративного кодекса, который с гордостью будет представлен сотрудникам салона, поддерживаться организационная культура салона красоты «Dolce Vita».

2.3. Социально- экономическая эффективность предлагаемых методов развития организационной культуры салона красоты «DolceVita»

Предложенные мероприятия для развитию организационной культуры салона дадут предприятию новое течение развития, откроют перспективы, а так же предприятия сможет занять новые ниши на рынке модной индустрии в городе Нижний Тагил, а возможно и всей РФ. В таблице 8 представлены основные затраты на организацию и проведения выездного тренинга.

Таблица 8. Затраты на проведение тренинга «Веревочный курс», руб.

Стоимость тренинга	1400*7 = 800
Транспортные расходы	3000,00
Питание в течение дня	300*7 = 2100,00
Фотосессия всего дня тренинга	4000,00
Итого	18900,00

Таким образом, затраты на проведение выездного корпоративного мероприятия составят 18900,00 рублей, что не является особо затратным для салона. Фото с проведенного мероприятия будут являться хорошим мотиваторов для поднятия лояльности сотрудников к салону красоты.

Для разработки стенда «Лучший сотрудник месяца» может

понадобится разработка специального эскизного проекта и его типографическая реализация (таблица 9).

Таблица 9. Затраты на стенд «Лучший сотрудник месяца», руб.

Разработка эскиза стенда	2500,00
Изготовление стенда	3000,00
Установка стенда	1000,00
Изготовление фотографий сотрудников	7000,00
Итого	13500,00

Разработка корпоративного кодекса не будет стоить ничего, так как будет делаться совместно с коллективом, но его изготовление можно поручить типографии, для того чтобы он отвечал всем стандартам предприятия (таблица 10).

Таблица 10. Расчет трудозатрат Директора на разработку мероприятий по совершенствованию, тыс. руб.

Должность	Оклад	Уральский коэффициент	итого
Директор	30000	4500	34500
Часовая ставка при 168 ч.в месяц	178,57	26,78	205,35
12 часов работы по разработки кодекса	2142,85	321,42	2464,28
5 часов работы разработка миссии и девиза	892,85	133,92	1026,78
4 часа работы ключевые ценности коллектива	714,28	107,14	821,42

Итогом разработки стали потраченные на мероприятия часы, которые свое стоимостное выражение получили в таблице 11.

Таблица 11. Затраты на издание корпоративного кодекса салона красоты «Dolce Vita», руб.

Разработка содержания кодекса	2464,28
Разработка эскиза кодекса	4000,00
Цифровая печать	340,00
Создание переплета	600,00
Итого	4940,00

Действия и расходы по продвижению Интернет-сайта предприятия представлены в таблице 12.

Таблица 12. Продвижение сайта салона «DolceVita» в Интернет, тыс. руб.

Вид расходов	Исполнитель	Сумма, тыс. руб.	Сроки
Создание яркого и интересного дизайна сайта	Специализированное агентство	13	Январь 2019 г.
Поисковая оптимизация	Менеджер Интернет-сайта	15	1.02.19 – 1.01.20
Обмен ссылками, баннеры	Менеджер Интернет-сайта	5	1.02.19 – 1.01.20
Размещение рекламы на досках объявлений, в конференциях, через Интернет-рассылки	Менеджер Интернет-сайта (ИТ отдел)	20	1.02.19 – 1.03.20
Итого:		53	

В настоящий момент посещаемость сайта салона «DolceVita» может составить около 400 человек в день, за счет введения «сториз» в сети Инстаграмм, с активной ссылкой на сайт салона. Благодаря предпринятым действиям планируется довести посещаемость сайта до 1400-1500 человек в день, что приведет к повышению осведомленности о предприятии и увеличению числа клиентов.

Подводя итог, по совершенствованию организационной культуры следует учитывать, что большой вклад в её создание вносит руководитель предприятия, именно на нем держится корпоративная культуры всего предприятия (таблица 13) (рисунок 3).

Таблица 13. Затраты на развитие корпоративной культуры, руб.

Наименование мероприятия	Предполагаемый расход, руб.
Выездной тренинг	18900,00
Стенд «Лучший сотрудник»	13500,00
Издание корпоративного кодекса	4940,00
Сайт салона красоты	53000
Итого	90340,00



Рис. 3. Совокупность затрат на развитие корпоративной культуры

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предложенных мероприятий по развитию организационной культуры предприятия. Окупаемость всех мероприятий произойдет через 3-5 месяцев, после проведения основного объема мероприятий.

Из данных салона, при соотношении статистики продаж за 2016-2018 гг., средний чек в салоне составляет 3,5 - 4 тыс. руб.

В таблице 15 представлена общая сумма денежных средств, которые планируется направить на совершенствование организационной культуры

предприятия и укрепления основных показателей деятельности салона. Успешная реализация мероприятий по совершенствованию процесса привлечёт новых покупателей позволит наиболее полно удовлетворить потребительские запросы (таблица 14).

Таблица 14. Экономический эффект от внедряемых мероприятий, тыс. руб.

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Предполагаемый эффект на товарооборот будущего периода, %	Экономический эффект
Продвижение услуг через интернет сайт	53	0,01	15,24
Создание корпоративного кодекса салона красоты «Dolce Vita»	7,4	0,5	17,4
Выездной тренинг	18,9	0,01	2,6
Разработка ценностей и миссии, разработка стенда «Лучший сотрудник»	15,347	0,01	3
Итого:	94,647	-	38,24

По итогам проведенного анализа рекомендуемых мероприятий следует отметить, что планируемый товарооборот в 2019 году увеличится на 38,24 тыс. руб. в целом планируемые показатели будут иметь положительную динамику.

В целом при реализации мероприятий предложенных автором для повышения уровня развития организационной культуры, можно сделать вывод, что вырастит товарооборот на 38,24 тыс. руб., что будет являться возможностью расширять предлагаемый ассортимент, внедрять новые способы реализации продукции, а так же тратить средства на развитие персонала компании.

Изучая социальный эффект от предложенных мероприятий стоит

отметить, что организационная культура благодаря комплексу мер сможет преодолеть кризисное состояние, внутри коллектива будет налажена взаимосвязь, что скажется на всем состоянии исследуемого предприятия.

По итогам проведенного анализа и разработанных рекомендаций стоит сказать, что предприятие может увеличить полученную прибыль за счет небольших затрат, и как следствие улучшить свое положение на рынке продажи услуг индустрии красоты, повышение значимости среди крупных и сильных конкурентов.

Вывод по 2 главе

В результате проведенного анализа организационной культуры на предприятии можно сделать вывод, что на каждом предприятии существует своя система управления персоналом и организационная среда, которая помогает предприятию развиваться и достигать поставленных целей.

В лице директора салона красоты «Dolce Vita» сотрудники видят грамотного управленца, который справедлив к персоналу, безусловно, в процессе работы встречаются недостатки, но в целом атмосферу в салоне можно назвать положительной.

Салон красоты «Dolce vita» действует на рынке услуг красоты не первый год, и успешно завоевать лидирующие позиции в этой области, что само собой является мотивационным фактором развития организационной среды предприятия.

Анализ управления персоналом в организации показал, что на предприятии существует развитая система управления персоналом, но при этом имеется и ряд существенных недостатков, таких как отсутствия адаптации новых сотрудников, отсутствие системы развития карьеры на предприятии, не совершенная система мотивации труда.

Для сотрудников созданы все условия работы, при использовании различных методов управления мотивацией существует такие направления как материальное стимулирование (премии, доплаты) и не материальное стимулирование, которое нуждается в совершенствовании.

Ряд разработанных предложений в процессе работы может, позволит усовершенствовать организационную среду предприятия, что существенно скажется на развитии салона в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура рассматривается как неотъемлемый инструмент управления персоналом и резерв повышения эффективности предпринимательской деятельности. Основная функция организационной культуры – создание ощущения идентичности сотрудников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

В ходе решения первой задачи исследования определено, что организационная культура – это набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения действий.

В ходе решения второй задачи исследования выявлено: Салон красоты «Dolce Vita» расположен в г. Нижний Тагил. По виду деятельности предприятие относится к парикмахерским. Применяется линейный тип организационной структуры управления.

В ходе исследования выяснено, что в салоне красоты осуществляются не все функции управления персоналом.

Проведенный анализ в рамках решения третьей задачи исследования показал, что организационная культура салона красоты Dolce Vita характеризуется клановым типом культуры со значительными элементами адхократического типа культуры, что не соответствует поставленным стратегическим целям.

По итогам интервью с директором салона красоты выявлено, что ключевые стратегические цели состоят в достижении предприятием лидерских позиций среди салонов красоты г. Нижнего Тагила в течение 5-7 лет по таким показателям как: доля рынка, уровень профессионализма сотрудников (выраженный в том числе количеством наград на всероссийских

конкурсах профессионального мастерства), позитивный имидж предприятия (выраженный в том числе в положительных отзывах в сети Интернет).

По итогам интервью также выявлено, что основными ценностями, которые позволят достичь поставленных стратегических целей, являются: постоянное стремление к повышению профессионализма, нацеленность на развитие, клиентоориентированность. Следовательно, эти ценности должны разделять сотрудники коллектива салона красоты.

Также выявлена актуальность работы по поиску основных направлений проведения организационных нововведений, в частности, связанных с организационной культурой, основная цель которых – привести организационную культуру в соответствие со стратегическими целями салона красоты.

В ходе изучения организационной культуры салона красоты Dolce Vita выявлен ряд проблем: организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты; работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется.

Развитие организационной культуре салона красоты необходимо; что подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

В ходе решения четвертой задачи исследования в качестве мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты «Dolce Vita» предложено:

- разработать миссию и девиз; разработать и утвердить ключевые ценности коллектива;
- изменение организационной культуры (проведение собраний, «мозговых штурмов» и т.п.);
- разработать сайт, с учетом развития общей концепции развития предприятия.

В ходе исследования разработаны миссия и девиз салона красоты, определены ключевые ценности, необходимые для достижения

В целом при реализации мероприятий предложенных автором для повышения уровня развития организационной культуры, можно сделать вывод, что вырастит товарооборот на 10-20 %, что позволит расширять предлагаемый ассортимент фешен-услуг, внедрять новые способы реализации продукции, обслуживания потребителей, повышения квалификации персонала.

По итогам проведенного анализа и разработанных рекомендаций стоит сказать, что предприятие может увеличить полученную прибыль за счет небольших затрат, и как следствие улучшить свое положение на рынке услуг красоты, повышение значимости среди крупных и сильных конкурентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон РФ N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // «Российская газета».- 2015 г.- N 73
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Текст] : федер. закон РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.08.2017) // «Собрание законодательства РФ. - 2015 г. - N 14 ст. 2022
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 29.07.2017). - Режим доступа : СПС «КонсультантПлюс»
4. О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 19.12.2016 N 415-ФЗ (ред. от 01.07.2017). - Режим доступа : СПС «КонсультантПлюс»
5. О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон РФ от 30.12.2006 N 271-ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015) // «Российская газета».- 2007. - N 1.
6. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Текст] : федер. закон РФ от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016) // «Собрание законодательства РФ». - 2010. - N 1.
7. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Текст] : федер. закон РФ от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016) // «Российская газета».- 2007- N 164.
8. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Текст]: федер. закон РФ от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от

28.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // «Российская газета». 2001. - N 153-154.

9. О видах продукции (работ, услуг) и отходов производства, свободная реализация которых запрещена [Текст] : указ Президента РФ от 22.02.1992 N 179 (ред. от 30.12.2000) // «Ведомости СНД и ВС РФ». - 1992.- N 10.

10. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Текст] : федер. закон РФ от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 19.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)// «Собрание законодательства РФ». - 2006. - N 31 (1 ч.).

11. Абдокова Л. З. Конкурентоспособность – стратегическая цель развития бизнеса / Л. З. Абдокова // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 3, № 2. – С. 101–103. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/>.

12. Адельсеитова Э. Б. Маркетинговая составляющая в формировании конкурентных преимуществ / Э.Б. Адельсеитова, А.А. Джемилев // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 10. – С. 64-65. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elibrary.ru.

13. Александров А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / под ред. В.М. Круглика. – новое изд. – М: ИНФРА-М, 2015. – 285 с.

14. Антонов А.Г. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебное пособие – М.:НИЦ ИНФРА–М,2016. – 320 с.

15. Арбатская Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – №1. – С. 118–121.

16. Арутюнова Н.Ю. Обеспечение конкурентоспособности организации на основе систем менеджмента качества и экономической безопасности / Н. Ю. Арутюнова, Я. П. Мищенко // Инновационная наука. – 2016. – № 4. – С. 27–29.

17. Быков В. А. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / В. А. Быков, Е. И. Комаров. – Москва: РИОР: ИНФРА–М, 2017. – 242 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com>.
18. Вайсман Е.Д. Методологические основы анализа институциональной среды малых промышленных предприятий / Е. Д. Вайсман, М. В. Подшивалова // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 39. – С. 5–23. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>.
19. Виноградова Т. Г. Конкурентоспособность: методы и оценка / Т. Г. Виноградова, Я.И. Семилетова // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2016. – № 43. – С. 169–175.
20. Всяких Ю.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Ю.В. Всяких, Е.Э. Выродова // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 11. – С. 268–270.
21. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований. – М.: Общественное мнение, 2015. – 396 с.
22. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Л.Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 159 с.
23. Денисова Н.И. Коммерческая деятельность предприятий торговли: учебное пособие / Н.И. Денисова. – М.: Инфра–М, 2015– 480 с.
24. Диканов М.Ю. Формирование и использование инструментария оценки конкурентоспособности организаций сферы торговли:/ М. Ю. Диканов, И.А. Скрынникова – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра–М, 2012. –163 с.
25. Дудин М. Профессиональная компетентность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности / М. Дудин, Н. Лясников // Экономика сельского хозяйства России. – 2017. – № 7. – С. 39–46.
26. Жукова М. А. Теоретические и методические аспекты управления

конкурентными преимуществами организации / М. А. Жукова, М. М. Шаламова // Вестник университета. – 2017. – № 5. – С. 16-20. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru>.

27. Зельцер Р.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценок в развитых странах мира / Р.И. Зельцер, О.Н. Литовка // Инновации в жизнь. – 2013. – №5 (7). –С. 36–44.

28. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: коммерческая деятельность (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). – М.: Инфра–М, 2014. – 246 с. Иванов. – М.: ИНФРА–М, 2016– 384 с.

29. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360с.

30. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 648 с.

31. Иванова, Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А Журавлева. – М.: РУДН, 2016. – 152 с.

32. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. В.И. Андреевой. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.

33. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 220 с.

34. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2016. – 254 с.

35. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 944 с.

36. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие /

Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475с.

37. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.

38. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 127 с.

39. Быков В. А. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / В. А. Быков, Е. И. Комаров. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2017. - 242 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com>.

40. Вайсман Е.Д. Методологические основы анализа институциональной среды малых промышленных предприятий / Е. Д. Вайсман, М. В. Подшивалова // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. - 2017. - № 39. - С. 5-23. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>.

41. Шарина А. С. Организационная культура и ее совершенствование [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/5\(23\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/5(23).pdf)

42. Колтакова Г. В. Определение конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс] / Г.В. Колтакова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2017. - № 130. - С. 846-855. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>

АНКЕТА-ОПРОСНИК

Уважаемые господа!

Вашему вниманию представлена анкета на тему: «Организационная культура компании». Данный вопрос исследуется для выявления и разработки наиболее оптимального вариант развития салона красоты .

Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете.

Заранее благодарим!!!

1) Довольны ли вы своей работой?

- Да;
- Скорее да;
- Затрудняюсь ответить;
- Скорее нет;
- Нет.

2) Проранжируйте по 10-тибалльной системе приведенные ниже факторы, имеющиеся в вашей компании (10 – да, точно, 0-нет совсем, 5 – присутствуют):

Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ожидаемые руководством результаты четко известны каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В компании существует вознаграждение за высокие результаты в работе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Вознаграждения соответствуют результатам труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Вознаграждения являются своевременными	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Проранжируйте по 8-ибалльной системе факторы, которые, по вашему мнению, могут повысить вашу эффективность (самый эффективный 8, самый не эффективный 1):

Стабильность в работе	
Стабильная работа без угрозы увольнения	
Возможность повышения профессионального опыта	
Справедливая оценка работы	
Возможность видеть результаты своего труда	
Перспективы карьерного роста и возможность стать руководителем	
Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем	
Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества	

4) Проранжируйте по 10-тибалльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают вашу работу привлекательной:

Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	
Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности	
Миссия и ценности фирмы	
Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности	

Общение с коллегами, партнерами, клиентами	
Удобное расположение офиса в городе	
Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка)	
Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума, загрязнений)	
Позитивная атмосфера в команде, радостный труд, работа с людьми которые нравятся	
Красивый, престижный офис фирмы (помещение)	

5) Какие условия работы для Вас важны? (напишите) _____

6) Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции:

- Я удовлетворен (а) работой в компании и не хотел (а) бы менять место работы;
- Я удовлетворен (а) работой в компании, но хотел (а) бы сменить место работы по объективным причинам;
- Я не удовлетворен (а) работой в компании и хотел (а) бы сменить место работы;
- Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

7) Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности вашей компании, то есть какие бы факторы мотивации могли повысить эффективность вашей деятельности:

Спасибо за ваши ответы!!!!

Укажите, пожалуйста:

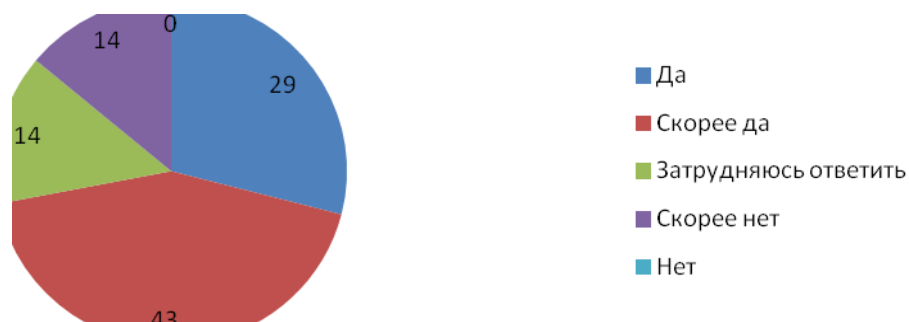
ПОЛ : ☐ М ☐ Ж

--	--	--	--

ВОЗРАСТ: от 18 до 25 от 26 до 35 от 35 до 45 от 46 до 55

Спасибо за ваши ответы!!!

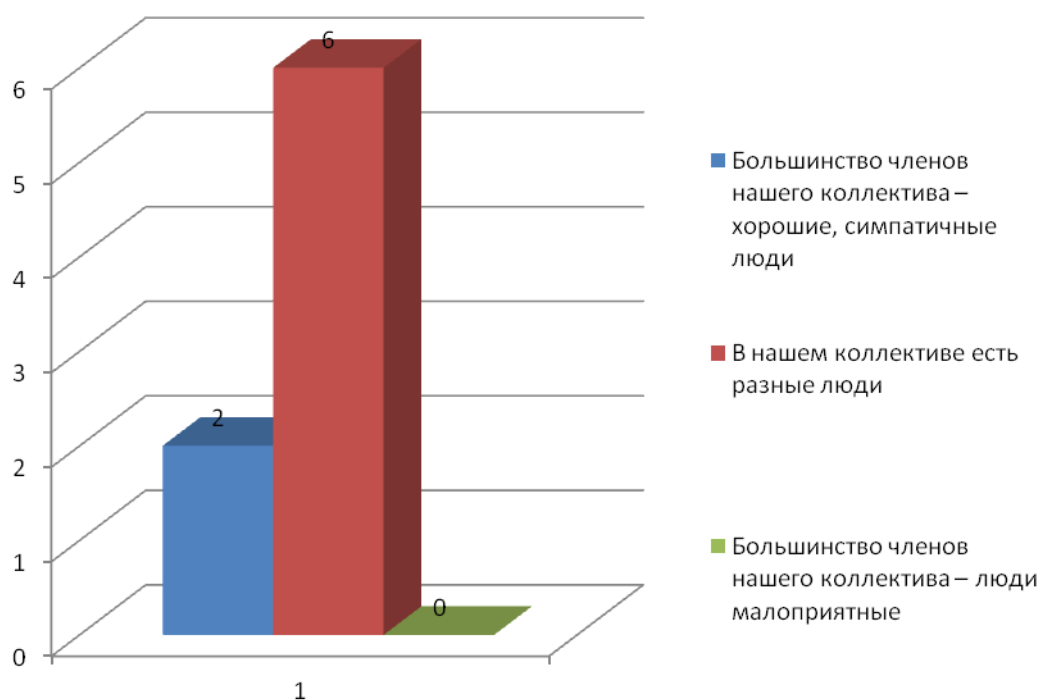
РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ



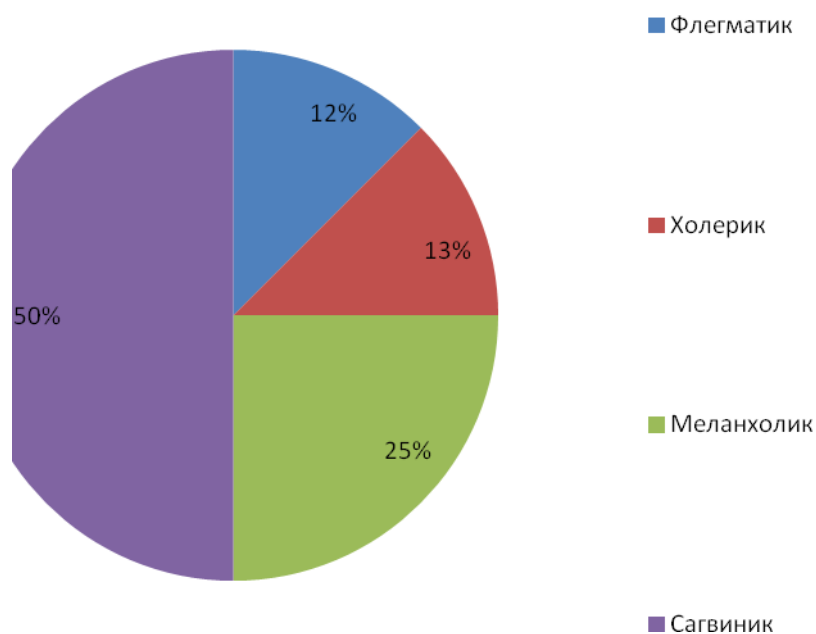
Довольны ли сотрудники своей работой



Факторы, которые привлекают работников салона красоты



Определение степени информированности коллектива о личных и деловых качествах коллег салона красоты «Dolce Vita»



Тип темперамента сотрудников салона красоты «Dolce Vita»

